



Communication et organisation

26 | 2005

La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise

La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise

Le discours des universités françaises sous l'angle de la communication marketing : entre utilité publique et séduction marchande

Lucia Granget



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3281>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3281

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 2 janvier 2005

Pagination : 127-147

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Lucia Granget, « La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise », *Communication et organisation* [En ligne], 26 | 2005, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3281> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3281

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise

Le discours des universités françaises sous l'angle de la communication marketing : entre utilité publique et séduction marchande

Lucia Granget

Introduction

- 1 Les messages ne cessent de se brouiller depuis une dizaine d'années environ. Les entreprises privées et publiques ont éprouvé le besoin d'enrichir leur communication de missions d'intérêt général alors que les services publics semblent s'animer de néolibéralisme. L'approche libérale et entrepreneuriale s'étendrait à l'Education Nationale qui, selon un rapport de 2002 de l'inspection générale de l'administration de l'Education Nationale et de la Recherche, « doit prendre conscience qu'elle n'est dans de nombreux domaines, qu'un acteur parmi d'autres dans le monde de la formation ». Cette approche concernerait également les universités dont Dewatripont et Thys-Clément (2001) résument la situation par le dilemme suivant : « ou bien on pense que les universités sont fondamentalement mises en place par la collectivité pour son propre bien (par définition même du bien collectif, les pouvoirs publics doivent, dès lors, prendre en charge le financement universitaire), ou au contraire, on estime que les universités sont des entreprises qui rendent des services commerciaux aux individus qui en retirent profit et qui, par conséquent, doivent en assumer le prix ».
- 2 C'est au sein de ce conflit de conception sur les missions de l'université que l'on peut aborder le débat thématique de sa responsabilité sociale. « L'enseignement supérieur a maintenant un nouveau rôle dans la société, comme composante vitale du développement culturel, social, économique et politique, et comme pilier du renforcement des capacités endogènes, de la promotion des droits de l'homme, du développement durable, de la démocratie et de la paix dans la justice » [...]. Si « l'enseignement supérieur doit être

perçu comme un service public, la diversification des sources de financement publiques et privés sont nécessaires, mais le soutien public à l'enseignement et à la recherche reste essentiel pour que les missions éducatives et sociales soient assurées de manière équilibrée » (Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur Unesco, 1998). Le ralentissement de la croissance et certains changements structurels ont augmenté la valeur accordée à l'éducation. Elle serait devenue un facteur productif dans une économie mondialisée. L'idée de base décrite dans l'approche première de Mankiw, Romer et Weil (1992) est que le capital humain joue le même rôle dans la production que le capital physique. Le cumul d'années d'études revient à démultiplier la force de travail, autrement dit à augmenter l'efficacité productive à technologie constante ; ce surcroît d'efficacité permet de compenser les rendements décroissants du capital et par conséquent de soutenir la croissance dans le long terme. Cette conception néoclassique remise en cause par Benhabib et Spigel (1994) remet à l'honneur la vision « technologique » du rôle de l'éducation dans la croissance économique développée en 1966 par Phelps et Nelson. Cette complémentarité entre éducation et progrès techniques a d'importantes implications concrètes pour la politique économique. Elle est jugée de nature à encourager un plus grand effort d'éducation et de qualification de la part des jeunes générations. Cette association entre éducation, innovation, qualification, constitue la base du discours de communication des universités. C'est cette vision utilitariste et pleine de promesses qui permet d'allier formation initiale et emploi, mais aussi formation continue et maintien des qualifications professionnelles. A l'heure du LMD, de la concurrence entre les universités, d'une économie de la connaissance mondialisée, la communication marketing des universités tente de sortir du discours de la « crise » et de l'impossible réforme. Ses arguments se bâtissent autour des concepts d'innovation, d'émergence de pôles d'excellence, de dynamisme et de qualité de la formation, d'adéquation entre formation et emploi. Ils tentent ainsi de conjurer la logique d'échec qui s'est progressivement installée dans l'esprit de l'opinion publique à propos de l'université. De tels arguments sont-ils toujours opportuns dans une logique d'expansion de la responsabilité sociale des universités ? Sont-ils en adéquation avec l'identité même de l'université ou au contraire, ne conduisent-ils pas à un effet de spirale propre à déstabiliser son image ? L'objectif d'immédiateté corrélé paradoxalement à celui de construction d'image ne conduit-il pas à une forme de dérive par rapport aux besoins sociaux ? La multiplication des missions de l'université ajoutée à la sensation de crise omniprésente amplifiée par les médias n'engendrent-elles pas la confusion des rôles ? La logique du court terme ne favorise-t-elle pas la communication commerciale au détriment d'un discours sur la responsabilité sociale ? La consolidation de la responsabilité sociale des universités suppose désormais l'anticipation. C'est dans ce contexte de mutation où le court terme prédomine que cette note de réflexion s'inscrit. Elle se limite à présenter les ambiguïtés de la communication marketing des universités dans un contexte où les incertitudes riment avec responsabilité envers les prochaines générations et marchandisation du savoir. L'objectif de cette analyse, basée sur des observations empiriques, est double. Il s'agit de s'interroger, dans une première partie, sur la notion de savoir comme bien public planétaire ou comme marchandise, et d'autre part, dans une seconde partie, de nourrir le débat à travers une réflexion sur l'identité de l'université qui serait en décalage avec l'image voulue, dans un contexte marqué par la crise. Cette démarche s'appuie, pour la première partie, sur une étude documentaire et pour la seconde, sur une étude qualitative réalisée auprès de 24 chargés de communication des universités en 2002 ainsi que sur l'étude des principales thématiques de communication utilisées par les universités au travers de leurs différents

documents de communication. Elle s'inspire également d'une pratique professionnelle de la communication des universités et des entreprises.

Le savoir comme bien public planétaire ou comme marchandise

La responsabilité sociale : entre exigence de la société et mode médiatique

- 3 L'opinion publique donne de la voix. Elle attend désormais des organisations un comportement responsable socialement. Le concept peut s'entendre soit comme un des aspects de l'éthique des affaires, ou au contraire, comme un large cadre ayant évolué tout au long de la seconde moitié du XX^e siècle. Les fondements théoriques sont très diversifiés et on peut les regrouper en trois courants : la Business Ethics (approche moraliste ou éthique), la Business & Society (cohésion sociale) et le courant de la Social Issue Management (intégration des questions sociales dans la gestion stratégique). Depuis une dizaine d'années, la relation entre l'entreprise et ses groupes sociétaux a été introduite. Jones (1980) est un des premiers auteurs à décrire cette relation : « La responsabilité sociale de l'entreprise est une notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les groupes constituant la société autres que les actionnaires et au-delà de ce qui est prescrit par la loi et les conventions syndicales. Deux facettes de cette définition sont critiques. Tout d'abord, l'obligation doit être adoptée de façon volontaire ; un comportement influencé par une force coercitive comme la loi ou une convention syndicale n'est pas volontaire. Deuxièmement, l'obligation est vaste, allant au-delà du devoir traditionnel envers les actionnaires à d'autres groupes sociétaux tels que les clients, les employés, les fournisseurs, et les communautés environnantes » (Jones, 1980, cité dans Carroll, 1999). Jones envisage ainsi la responsabilité sociale comme un processus de communication. De la conception moralisatrice selon laquelle l'entreprise avait l'obligation de « contribuer au mieux-être de la société qui rend la prospérité possible » (Pasquero, 1995), on constate une évolution vers une approche qui prend en compte les attentes des stakeholders pour répondre à leurs besoins. Mais pourquoi prendre en considération de telles attentes ? La responsabilité sociale n'est-elle pas à l'antithèse de l'entreprise, dont l'existence est basée sur la maximisation du profit ? Selon Jones (1996), le discours sur la responsabilité contribue à l'hégémonie idéologique par laquelle les institutions actuelles sont présentées comme contribuant au bien commun, alors qu'elles répondent en fait aux intérêts d'une petite minorité. Il apparaît improbable que la finalité des entreprises évolue vers le bien commun même si elles adhèrent au principe de la responsabilité sociale (Banner, 1979). Leurs objectifs seraient, en fait, d'éviter la réglementation (Maitland, 1987). Mais les entreprises éprouvent désormais le besoin d'enrichir leur identité mais aussi leur image d'éthique, de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale. Il s'agit pour elles d'attirer ainsi positivement l'attention d'un consommateur aussi citoyen qui considère comme minimum requis l'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. En d'autres termes, les risques encourus par l'entreprise dont la conduite ne serait pas exemplaire seraient si importants qu'elle pourrait disparaître. Est-ce à dire que le coût du risque d'opinion serait devenu supérieur aux coûts du respect des salariés ajouté à celui de l'environnement, de la société dans son ensemble et même des générations futures ?

L'ensemble de ces coûts seraient-ils devenus inférieurs aux dépenses publicitaires permettant de développer la consommation ? Ainsi, la nécessité pour les entreprises de prendre en compte les questions « sociétales » comme des variables stratégiques (école du Social Issue Management) est aujourd'hui dominante. La communauté européenne (2001) dans son Livre Vert, propose une définition élargie au-delà des obligations légales « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». Nous aurons l'occasion de revenir sur la notion de capital humain qui nous paraît déterminante pour traiter de la marchandisation du savoir. L'engouement pour la responsabilité sociale ressemble à une mode médiatique et managériale de plus qui se limite à la mise en place de codes de conduite, de chartes de principes éthiques, de labels ou de certificats, de classements publiés dans la presse... Le rôle social de l'entreprise demeure de l'ordre du discours puisqu'il ne se traduit pas par des changements de comportement organisationnel (Banting et Litvak, 1971), et des réaménagements institutionnels (Brenkert, 1995). La responsabilité sociale et le développement ou la croissance durable se limitent à nourrir les arguments publicitaires pour constituer une réponse aux mouvements sociaux consuméristes, aux mouvements étudiants américains contre l'exploitation des travailleurs dans les pays du sud, à la montée en puissance de la contestation anti-mondialisation libérale, à la création de courants organisationnels et issus des sciences sociales questionnant la légitimité et la finalité des entreprises d'un point de vue scientifique. Dans ce contexte, la responsabilité sociale devient un concept qui permet aux citoyens d'exercer un pouvoir usurpé aux institutions démocratiques traditionnelles. Au fur et à mesure que la connaissance du public augmente à ce sujet, le décalage entre la perception d'un consommateur informé et l'image voulue risque de devenir important. Il devrait aller de soi que les annonceurs auront de plus en plus besoin de nourrir leurs thématiques d'actions concrètes et vérifiables. Pour l'instant, on peut douter que les déclarations d'intention seront suivies d'effets, tant qu'elles seront régies par la liberté d'entreprendre. « Par contre, tout se passe comme si, dans cette société, que d'aucuns qualifient de « post-moderne », la publicité avait réussi à absorber complètement la fonction de propagande, la promotion de nouvelles valeurs humanitaires étant complètement engloutie dans le discours forcément éclaté de la publicité. Malgré les prétentions « non lucratives », des publicitaires impliqués dans la promotion humanitaire, force est de constater que nous n'avons pas quitté la logique consommationniste pour autant, serions-nous en train de devenir, sous l'influence de l'idéologie de la communication et dans l'indifférence générale, une société de surconsommation des causes humanitaires ? (Breton, Proulx, 1999).

- 4 Mais assez paradoxalement, alors que les entreprises se sentent investies d'une mission d'intérêt général allant jusqu'à se sentir solidaire des générations futures, les universités et plus généralement le secteur public, évoluent sous l'effet de l'ouverture à la concurrence et de l'unification européenne. Mais « conformément à la doctrine fondatrice, le service public est un élément essentiel de la question de l'interdépendance sociale, un dispositif capital de cohésion sociale et un principe de justice sociale. La noblesse du service public réside moins dans le service en lui-même que dans cet horizon de justice et de bien commun » (d'Almeida, 2001).

Les universités face aux défis de la responsabilité sociale

- 5 Les universités connaissent un accroissement de leurs responsabilités au fur et à mesure que leurs missions s'élargissent en raison, d'une part, de l'augmentation de la demande d'études supérieures et, d'autre part, de la mondialisation des échanges économiques, financiers et technologiques. En conséquence, les universités jouent un rôle croissant dans la société car elles sont à la fois créatrices de changements économiques et technologiques, et aussi assujetties à ces changements. « Rétrospectivement, personne ou presque ne songerait plus à soutenir, aujourd'hui, que l'allongement progressif de la scolarité obligatoire n'a pas constitué depuis un siècle, pour une société démocratique, un investissement productif en matière de diffusion de la culture et du savoir » (Renaut, 2002). A l'engagement traditionnel de l'université vers l'universalisme, le pluralisme s'ajoute la tâche délicate de réduire les déséquilibres sociaux causés par la pauvreté, l'exclusion ou les conflits. « L'enseignement supérieur doit renforcer ses fonctions de service à la société, en particulier ses activités visant à éliminer la pauvreté, l'intolérance, la violence, l'analphabétisme, la faim, la dégradation de l'environnement et la maladie, et à développer la paix par une approche interdisciplinaire et transdisciplinaire » (Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur – Unesco). La Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur (CMES) inscrit clairement son propos dans une perspective de développement durable et d'amélioration de la société. Dans l'ensemble de ce texte, on peut noter qu'en plus des missions traditionnelles d'éducation, de formation et de recherche, « les Etats, les établissements d'enseignement supérieur et leurs partenaires sont invités à se doter de directions claires pour soutenir le développement durable, la démocratie et le renforcement des perspectives humanistes ». Il appartiendrait à l'enseignement supérieur de trouver et de maintenir un judicieux équilibre à l'impératif de développement dans les domaines techniques, économiques, culturels et sociaux. La société confie ainsi d'immenses responsabilités à l'université. Il s'agirait de conduire les transformations rapides que la société impose. L'université occuperait une position stratégique, en toile de fond des rapports de force entre l'Etat, les institutions, les organismes mondiaux, les entreprises et la société. Les conditions nécessaires pour assurer cette responsabilité reposent sur la liberté académique et sur l'autonomie universitaire. La liberté académique peut être envisagée sous diverses formes : fonctionnelle, philosophique ou morale. Les débats sur ce sujet ne manquent pas : droit à la liberté d'expression, droit de savoir en général, droits de l'homme. C'est le modèle de Humboldt (1810) qui pose les fondements de la liberté d'enseignement et qui correspond à l'esprit qui anime l'université moderne (Renaut, 1995). L'autonomie universitaire, quant à elle, implique la capacité de s'autogérer mais aussi celle de rendre des comptes à la société. Mais elle se définit surtout au travers des relations entre l'Etat, la société et l'université pour la protéger de l'intervention arbitraire. Mais la capacité d'autogestion peut conduire à une démarche concurrentielle qui peut porter à la fois sur la recherche de nouvelles ressources, sur les modalités de recrutement des étudiants et sur les façons de construire réputation et prestige. Or, toutes les universités ne sont pas à égalité sur le plan des ressources et de l'image dont elles jouissent. Les contraintes financières peuvent être le frein majeur au développement attendu par la société. Comment, en effet, assurer les responsabilités qui leurs sont imparties sans se poser la question du financement tout en préservant ce qui fait leur crédibilité : l'indépendance du service objectif rendu à la société. A cela s'ajoutent les menaces de crises, de concurrence à l'international où les

concepts d'excellence, de réputation, de reconnaissance deviennent prépondérants. Pour des raisons historiques, l'université était jusqu'à présent étudiée dans sa réalité nationale. Mais nombre de phénomènes obligent à reconsidérer cette perception. La question de l'éducation comme marchandise, soumise aux règles de la concurrence et des échanges commerciaux se pose désormais. L'éducation et la formation se trouvent placées au cœur des préoccupations des institutions mondiales. Pour ces institutions, les politiques éducatives sont étroitement liées aux politiques de l'emploi, aux politiques sociales et aux politiques macro-économiques. Elles reposent sur « l'importance cruciale de l'investissement en capital humain ». Cette vision utilitariste de l'éducation n'est pas nouvelle mais peut susciter de nombreux questionnements à la fois à l'égard de la déclaration de la CMES qui étend la responsabilité sociale de l'université, mais également par rapport à la conception qui domine dans les services publics selon laquelle l'éducation est un bien public et un droit universel. Certes, le texte de la Commission Européenne « Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie » (Bruxelles, 2001) précise « qu'un consensus a été atteint concernant les quatre objectifs suivants qui se renforcent mutuellement : l'épanouissement personnel, la citoyenneté active, l'inclusion sociale, l'adaptabilité ». Mais, au sommet de Lisbonne, de mars 2000, la Commission précisait que l'objectif stratégique de l'économie européenne consistait à « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Si toute simplification est abusive, on peut toutefois percevoir le lien entre les politiques économiques de l'emploi et de l'éducation. L'OCDE en 1998, dans son rapport annuel sur l'analyse des politiques de l'éducation souligne que « l'investissement consacré à l'éducation présente des avantages économiques et sociaux puisqu'il permet d'enrichir le stock de connaissances et de compétences autrement dit, le capital humain ». De son côté l'OMC s'intéresse au marché potentiel que le commerce des services éducatifs représente (1000 milliards d'euros de dépenses annuelles en moyenne dans le monde pour l'éducation). La Banque Mondiale encourage dans son étude « Priorités et stratégies pour l'éducation » (Washington 1995) à reconsidérer le financement de l'enseignement supérieur de la façon suivante : « le mieux pour les établissements d'enseignement supérieur serait de recouvrer l'intégralité des coûts, les étudiants acquittant des droits par prélèvement sur le revenu de leurs parents et sur leur propre revenu à venir dans le cadre d'un programme de prêts ou d'une taxe sur les diplômes ». Toutefois, selon la même étude, la prise en compte des effets bénéfiques de la formation du « capital humain » pour la société entière justifie les subventions publiques dans l'enseignement. Généralement, c'est la notion de « capital humain » qui est utilisée dans le cadre des organisations économiques internationales. L'inventeur de cette notion, Guy Becker (1964), définit le capital humain comme un bien privé, appropriable par l'individu, voire identifié à la personne entière. Toujours selon Becker, les élèves doués apprennent vite et, pour un coût limité, accumulent un capital très rentable, tandis que les moins doués peinent à obtenir des diplômes dont le coût ne sera pas compensé par les revenus futurs. Face à ce rapide tour d'horizon, il semble nécessaire de prendre en compte les tendances et phénomènes qui conduisent à faire rentrer l'université dans une phase de mondialisation inspirée par une logique économique de type libéral. L'université doit-elle être envisagée comme simple facteur de production de « capital humain » ou au contraire, doit-elle contribuer « au développement humain durable » selon les textes de l'Unesco, institution qui n'a pas pour mission de financer l'éducation et qui d'ailleurs, ne dispose pas des

moyens pour le faire ? Dans ce contexte où les alternatives peuvent être multiples, il semble opportun d'enrichir la réflexion par des observations empiriques pour percevoir les logiques sous-jacentes et les évolutions probables. Dans l'analyse qui suit, nous tenterons d'apporter notre contribution à ces observations, en nous limitant à la prise en compte des discours ou messages émis au travers des actions de communication marketing des universités françaises. L'objectif visé est de montrer comment les universités françaises expliquent le sens de leurs actions auprès de leurs publics dans une période de changement marquée par la construction d'un modèle éducatif mondial en gestation oscillant entre développement d'une responsabilité accrue privilégiant la dimension universelle dont les humanistes et les philosophes ont toujours espéré l'avènement et celui d'un modèle de l'université ravalée au rang de « prestataire de services » souscrivant aux pressions d'un marché.

La communication marketing des universités : entre discours d'utilité publique et séduction marchande

Incertitudes et crises

- 6 Inégalité des chances, sélection par l'échec à l'issue du DEUG, inadaptation de l'offre de formation au marché de l'emploi, organisation centralisée, recherche peu productive en brevets et innovations, coupure avec les grandes écoles, budgets et postes insuffisants, vétusté des infrastructures, retard en matière de TIC... A cette vision quelque peu caricaturale, il convient de rajouter le développement accru de la concurrence entre les universités et la mondialisation des savoirs avec, entre autre, la mise en application de la réforme du LMD. C'est en quelques lignes la perception commune et médiatisée d'une université française frappée d'immobilisme et de pessimisme. Ce sentiment, par ailleurs, entretenu par les médias contient une part de doute, d'angoisse et de crainte en l'avenir. Plusieurs raisons sont alors sous-jacentes à cette affirmation. Cette situation est en partie le résultat d'une certaine forme d'incompréhension entre l'approche universitaire et les médias. Les règles de communication sont effectivement différentes. Au temps long de l'enseignement et de la recherche s'oppose celui de la rapidité du temps pour traiter un événement. Au raisonnement, à l'interrogation et à l'analyse, s'opposent le scoop, la rumeur et le spectacle. La méconnaissance des règles qui régissent les activités de journalistes et d'enseignants-chercheurs contribue à alimenter ce sentiment d'incompréhension. Alors, comment résoudre le problème de perception sur l'université en sachant que les médias construisent ou détruisent les images et les réputations en influençant l'opinion ? En période de crise, ce phénomène est largement amplifié par la surenchère médiatique. C'est ainsi que « les annonces de réformes, l'adaptation d'une loi ou d'un règlement soumettent les universités à de nombreuses pressions en externe et en interne et compromettent son activité. Les mouvements de grève, mais également « la rumeur », la « mauvaise rumeur » affaiblissent l'institution. Les médias deviennent alors le principal moyen d'information pour le personnel, les étudiants et les parents. « La crise s'accompagne en général d'une crise de l'information, et qui ne maîtrise pas l'information ne maîtrise pas la crise » (Bouzon, 1999). L'université est en crise. « Elle a subi tout au long de ces trente dernières années une désacralisation de son image. Elle n'est plus une vénérable institution culturelle qui, par ses hauts objectifs universels de création de savoir, transcende le temps et l'espace » (Romainville, 2000).

- 7 A l'inverse, l'on peut considérer que, quotidiennement, l'université remplit les missions qui lui sont confiées. Elle dispense une formation générale dans un contexte de refus de la sélection. Elle professionnalise des diplômés en adéquation aux besoins de l'économie. Elle s'inscrit dans une démarche d'ouverture sur l'environnement international et socio économique. Elle contribue à l'épanouissement des étudiants dans les domaines culturels et sportifs. Elle initie ses étudiants au TIC et développe l'enseignement à distance. Elle contribue à la stabilité du système d'enseignement supérieur et de la recherche, marquée par une double coupure écoles et grands organismes publics de recherche. Les changements intervenus montrent une certaine adaptation (contractualisation, création de formations professionnalisées, adoption du LMD...). « Contre toute attente, les universités françaises sont devenues possibles. Les entités anomiques et sans leadership du début des années 80 ont développé leurs capacités décisionnelles, se sont dotées d'équipes présidentielles actives qui ont renforcé leur identité collective » (Musselin, 2001). Finalement, l'université obtiendrait des résultats avec des moyens inférieurs comparés au coût d'un collégien. Alors, comment comprendre la persistance de ce sentiment de crise malgré une succession de réformes et de tentatives de modernisation ?
- 8 Exposée nécessairement aux médias en raison de son activité d'intérêt général, l'université est tout naturellement confrontée au « risque d'opinion » (Beaudoin, 2001). Les médias contribuent à véhiculer ce sentiment d'incertitude qui pèse sur toutes les questions liées à l'avenir de la jeunesse et de la société. La crise va être le résultat du jugement que va porter l'opinion sur ce sentiment d'échec. Selon Perrenoud (1996), le point de départ obligé d'une lutte efficace contre l'échec scolaire est le malaise social que celui-ci doit provoquer. L'échec doit en premier lieu déranger pour pouvoir ensuite être combattu. On reproche aussi à l'université de ne plus jouer son rôle d'ascenseur social. L'université idéalisée, temple du savoir et de la pensée libre, déçoit. Pire, les étudiants s'ennuieraient pendant d'interminables « pause-café », « temps morts » et « journées passées à ne rien faire ». L'université ne serait plus un lieu protégé où l'on apprend à penser, à être créatif, responsable, critique... Pire encore, le savoir deviendrait sous nos yeux « un produit de consommation courante ». L'information envahirait notre quotidien et se substituerait aux savoirs. La recherche serait perçue comme une activité humaine à haut risque ou encore elle serait extrêmement dépensière par rapport à des critères dits d'utilité... Le débat polémique s'installe de fait dans l'espace de dialogue où se forme l'opinion publique dans la construction d'un débat (Habermas, 1976). Alors, crise de l'université certes, mais également opportunité. En effet, les conséquences de la crise peuvent avoir un caractère positif car elles favorisent le changement et l'action. « Le changement est corrélé à la crise et inversement. Ces facteurs sont à la fois cause et effet ». On voit alors apparaître « de nouveaux paradigmes, une mutation théorique, cognitive, un complexe de données, d'attitudes et de valeurs, et finalement, une nouvelle source de régulation » (Loneux, 1999). Peut-on en déduire que l'université progresse aux rythmes des crises successives qui l'agitent ? Pourquoi pas, « les changements intervenus tendent à montrer que les sujets autrefois tabous sont devenus l'objet d'interrogations, d'études et d'actions. Il n'est plus sacrilège de dire que des efforts de gestion peuvent être faits, ou de reconnaître que les ressources ne sont pas bien utilisées [...]. Le discours des enseignants a lui aussi changé » (Musselin, 2001) et le profil des étudiants a évolué. Il constitue une « nébuleuse multiforme », selon l'expression de Jean-Claude Eicher (2001). Les origines sociales et culturelles sont devenues représentatives de la population et les attentes de ces nouveaux étudiants sont devenues elles aussi variées. De fait, les centres

d'intérêt se sont diversifiés et les cursus proposés, multipliés. Les universités auraient aussi réduit l'écart existant avec les grandes écoles en professionnalisant les formations. Si la succession de crises qui affecte l'université conduit à la fragiliser et présente le risque de nuire à son image et à sa notoriété, elle semble pourtant le facteur déclencheur de mutation. Les pressions exercées en externe amplifient également les tensions en interne dans un contexte de communication de masse. En interne, la critique reste forte. Elle porte sur les modes de la négociation contractuelle, sur le statut des universités, la gouvernance, la pénurie d'enseignants et de personnels, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, le financement, l'organisation de la recherche, la dualité entre enseignement et recherche, les tâches administratives des enseignants et des enseignants-chercheurs... Des notions jusqu'à présent inconcevables comme la concurrence, l'évaluation, l'autonomie, le partenariat public privé, la mondialisation... alimentent les sujets de discussions.

- 9 A défaut de solutions globales, les universités sont devenues visibles aussi bien en externe qu'en interne. Les efforts consentis en matière de communication pour répondre à la demande croissante d'informations et d'explications du public ont eu le mérite d'inciter à clarifier et à rendre compréhensibles leurs modes de fonctionnement, l'organisation de leurs services et de leurs formations. Ces efforts ont ainsi favorisé l'émergence d'une organisation plus transparente mais aussi plus exposée aux critiques. Garder la confiance peut alors devenir un impératif majeur, car la place occupée dans notre société par l'université contribue à transformer notre monde. Elle est installée au cœur des tensions sociétales et le rapport de confiance est indispensable pour éviter que l'information diffusée par les médias soit seule source de jugement et finalement d'évolution. La crise, si elle peut être positive, a en contre partie, des conséquences sur l'image globale. Selon Libaert (2001a), l'entreprise a davantage de chance de surmonter une crise même si la chute d'image peut être brutale lorsque l'entreprise paraît responsable. Mais si l'on prend en compte la spécificité des universités qui se doivent d'accueillir l'immense majorité des bacheliers et qui rendent ainsi un service à la société en les formant, ont-elles besoin de se construire une image et de se faire aimer ? En se décentralisant, en gagnant en autonomie, en se contractualisant, elles sont contraintes d'effectuer des choix politiques et stratégiques. En contact permanent avec l'extérieur, elles sont aussi en interne, des lieux de conflits entre des intérêts et des conceptions différentes. Leurs modes de gouvernement et d'administration sont alors régis par la négociation et le compromis, ce qui les conduit à devoir convaincre et séduire tant en externe qu'en interne. Mais l'information mal maîtrisée et contradictoire (Watzlawick P, Helmin Ch, Beauvin J, Jackson D, 1979), la rumeur non démentie (Kapferer JN, 1990) ou encore la nature même de l'image (Libaert, 2001b) peuvent conduire à la crise.

Construction d'image « d'utilité publique » ou quête de positionnement concurrentiel

- 10 S'il est vrai que la communication marketing a investi tous les aspects de la vie économique, politique et sociale, son application dans les universités est récente. Dans les faits, elle se heurte encore à des objections de principe. Elle symbolise le secteur privé alors que la séparation entre public et privé constitue un des fondements institutionnels les plus importants de la société. Si l'université garantit l'égalité de tous et la gratuité devant l'accès à la formation, le marketing a pour objectif de s'adresser en particulier aux

segments de marché les plus rentables et de prendre des parts de marché à la concurrence. Cela peut sans doute permettre d'expliquer quelques unes des réticences de la part des personnels et parfois de la part des équipes de direction. Réticences qui ne s'expriment pratiquement jamais et surtout pas dans le cadre d'une enquête. Si les crises successives et la gouvernance leur imposent désormais de communiquer pour informer, expliquer, convaincre, séduire, les objectifs ne sont pas pour autant bien définis (Granget, enquête sur les responsables de communication des universités, 2002). Dans quelles perspectives se situe alors la communication marketing des universités ? L'une de ces perspectives sous-entend que les universités françaises se sont lancées, effectivement, dans la compétition, en exploitant les atouts dont elles disposent pour accroître leurs parts de marché d'étudiants, pour maximiser le taux de placement de leurs diplômés sur le marché de l'emploi et leurs rémunérations espérées, mais aussi pour favoriser la signature de contrats de recherche et d'accords de partenariats, pour s'insérer au mieux dans leur environnement local ou encore pour exister au plan national et international en se protégeant autant que possible d'un avenir comportant de nombreux défis à relever. Une seconde perspective consiste à inscrire la communication marketing en contre pouvoir à l'information émise par les médias et à la « rumeur », en exploitant au mieux leurs règles pour en tirer avantage ou le moins de désavantages possibles. Une troisième, envisage la communication des universités en intégrant le concept de responsabilité sociale. Il s'agit pour elles, de communiquer en permettant à chaque partie prenante d'être informée de façon « transparente », et à faire valoir la notion de « savoir comme bien public planétaire ». Ces quelques alternatives non exhaustives impliquent pourtant la prise en compte d'un ensemble d'acteurs aux intérêts divergents. Les multiples combinaisons possibles en provenance des attentes d'une cible hétérogène, permettent d'imaginer la difficulté à définir et à mettre en œuvre une véritable stratégie de communication, d'autant que l'université se trouve tiraillée entre l'impératif d'unité, d'identité et d'épanouissement de sa diversité et de sa multidimensionnalité. Christine Musselin (2001) évoque cette diversité en émettant l'hypothèse qu'à défaut d'une « grande idée de l'université pourrait naître plusieurs idées de l'université aux identités institutionnelles plus affirmées ». En effet, l'université ne renvoie-t-elle pas une multitude de représentations et d'actions qui finissent parfois par voiler toute approche globale ? Si, de surcroît, on enrichit la confusion par les approches anglo-saxonnes par exemple, on mesure encore mieux la complexité à définir l'université en un concept clair et homogène. Pour exprimer leur identité et se rapprocher de leur environnement, les universités ont créé plusieurs modes de médiation : événements, manifestations culturelles, rencontres sportives, conférences... Sans oublier l'usage des formes traditionnelles du marketing de la communication : éditions de plaquettes, guides, dépliants, affiches journaux internes et externes... sur supports papier ou numériques. Toute la « boîte à outils » de la communication est exploitée avec pour seule limite de faibles moyens financiers et humains, à la différence des grandes écoles et en particulier des écoles de commerce qui se livrent une concurrence acharnée.

- 11 Mais les universités se heurtent à l'incapacité de définir, en amont, un positionnement et des priorités, sauf pour les plus anciennes. L'origine de ces constats est à relier à la complexité organisationnelle, à l'éclatement des pouvoirs en interne et aux sollicitations en provenance de l'environnement. Pourtant, elles aspirent toutes à bâtir une image. Ce concept est devenu une sorte de slogan qui porterait la mention « image en construction ». Les limites des différentes actions entreprises par les universités en ce

sens sont celles qu'éprouvent les différents segments de marché que la communication cherche à toucher. Constatons aussi que la finalité est souvent esthétique au détriment du fond (marques et logotypes font l'objet actuellement de bien des attentions). Par l'exploitation des rouages de la communication marketing, les publics des universités sont désormais assaillis de messages prometteurs de toutes parts, à tel point que les rubriques « formations » de certains magazines deviennent des sources de financement porteuses. Mais les publics se retrouvent bien souvent en attente que les promesses émises soient tenues. De façon générale, l'excellence de la formation et l'internationalisation sont les thèmes les plus répandus. Alors que la tolérance face au risque diminue au fur et à mesure que le niveau d'information de l'étudiant progresse. L'institution universitaire promet et s'engage avec le risque d'engendrer des frustrations et des doutes. La promesse d'un débouché, de la réussite professionnelle, de la qualité, de l'excellence, de la dimension européenne...constitue les thèmes récurrents de la communication marketing des universités. Le caractère désinvolte et séduisant de la communication dans le secteur marchand où la promesse s'inscrit nécessairement dans le doute est depuis longtemps inscrit dans l'esprit du consommateur. Mais qu'en est-il réellement lorsqu'il s'agit de formation et d'acquisition de connaissance qui nécessitent une forte implication personnelle ?

- 12 On est bien loin de mettre en avant « l'acquisition d'une culture large capable de favoriser l'épanouissement personnel et de permettre à chacun de devenir un citoyen actif et responsable ». Une telle promesse présente, en effet, l'inconvénient majeur de ne pas être en adéquation avec les préoccupations majeures des étudiants, des parents, des entreprises et de l'opinion en général. Pour contrer la vieille idée de la responsabilité de la formation dans le chômage, idée toujours d'actualité aux yeux de la Commission Européenne par exemple, « le déficit et l'inadaptation des qualifications sont largement reconnus comme l'une des principales raisons expliquant la persistance d'un taux de chômage élevé » (2000), les universités utilisent des mots et des concepts largement empruntés au monde des affaires : adaptabilité aux évolutions technologiques et organisationnelles liées à la mondialisation, capacité d'insertion professionnelle, esprit d'entreprise, adaptabilité, compétence, adaptation au monde du travail, débouchés professionnels, innovation, performance...
- 13 Mais l'identité de l'université demeure basée sur l'idée de mise en œuvre d'un droit à l'éducation. Ce décalage entre l'identité, c'est-à-dire le fondement, la raison d'être et l'image qu'elle tente de véhiculer contribue à construire une image qui porte en elle-même les attributs de la crise. En appliquant le vieux principe de la publicité qui se résume à « séduire pour se faire remarquer », les universités ont fait un choix difficile. Celui de faire parler d'elles. Mais surtout, celui de s'éloigner de leurs convictions. Convictions qui pourtant continuent à les animer : celles du principe d'égalité des chances, d'accès libre à la formation, de gratuité, de laïcité, d'intégration et de citoyenneté. Alors pourquoi cet éloignement ? Cette évolution ne va pas sans débat. La médiatisation accrue, la baisse de financements publics, la contrainte de séduire le privé ainsi que les perceptions du public, variables alternant des *a priori* positifs et négatifs, font que la communication des universités semble se chercher. Le point d'intersection entre identité et image mérite d'être atteint pour permettre à ces deux concepts de fonctionner en bonne intelligence. Cette rencontre peut provenir des impulsions extérieures à un moment où les universités sont soumises à rechercher leur propre positionnement concurrentiel et où, paradoxalement dans le même temps, les entreprises sont poussées à

assurer des missions d'intérêt général. L'une des questions centrales au cœur de ce débat pourrait être : comment les acteurs des universités qui influencent à des degrés divers la société, traduisent ces enjeux et définissent leur rôle dans la société ? Soulignons, à ce stade, que la communication des universités est gérée par des services aux effectifs extrêmement faibles et peu impliqués dans les décisions prises par les directions. Notons également que le niveau d'engagement des directions comme de l'ensemble des personnels est assez limité en matière de communication à l'échelle des enjeux actuels qui sont d'ordre culturel et sociétal. Pourtant, les attentes de la société, comme la médiatisation croissante des sujets touchant à l'éducation, à la formation et la recherche conduisent à des tensions et parfois à des crises qui ne devraient pas laisser indifférent.

- 14 C'est ainsi que, par exemple, les demandes de création de comités d'éthique pour l'encadrement de la recherche peuvent interpeller. Ne correspondent-t-elles pas aux prémices d'un changement d'attitude de la société envers la recherche ? La désaffection des formations scientifiques par les étudiants ne provient-elle pas, elle aussi, en partie d'une perte de confiance en la recherche ? Faire découvrir, expliquer le sens, l'objectif, le caractère imprévisible et pas forcément utile dans l'immédiat de la recherche peut être une avancée en direction d'une compréhension mutuelle et partagée. C'est l'objectif de certaines actions pédagogiques grand public ou d'émissions de télévision mais qui demeurent visiblement insuffisantes car les « opinions », les « accidents » et les « drames » sont de loin plus mémorables. Pourtant, les entreprises exposées au risque d'opinion ont reconsidéré leur position en accomplissant un travail sur l'image et en se concentrant sur la gestion de la communication de crise. Pour l'instant, certes, les actions concrètes, comme nous l'avons vu dans la première partie de cet article, sont assez absentes. Par ailleurs, l'intérêt pour le savoir des institutions mondiales mais aussi des collectivités locales implique de pérenniser l'identité des universités. Ce chantier reste encore à entreprendre en évitant les erreurs passées et actuelles.

Conclusion

- 15 Les universités se sont engagées, au moment même où elles amorçaient leurs mutations, à développer des actions de communication avec une démarche marketing conforme finalement aux souhaits des grands organismes mondiaux, mais cette stratégie peut s'avérer déstabilisante pour leur identité. En parallèle et contre toute attente, les entreprises se mobilisent de plus en plus autour de la thématique de la responsabilité sociale. Alors que les universités semblent concevoir de plus en plus leur fréquentation comme une finalité sous l'effet de la concurrence et non plus comme une conséquence de leur action, les entreprises s'interrogent sur la « durabilité » de leur rentabilité économique dans un contexte où les modes de pensée du consommateur-citoyen sont devenus plus critiques. Il refuse l'intrusion croissante de la communication et dénonce en particulier les discours publicitaires visant à imposer la marque comme vecteur d'identité sociale. Il se méfie de la « pollution médiatique », surtout lorsqu'il estime avoir été manipulé et trahi. Les messages trop élogieux et éloignés de la réalité exploitant le concept de responsabilité sociale peuvent se retourner à leur tour contre ceux qui les ont émis. Effectivement, l'exploitation d'un tel thème risque fort de constituer l'illustration type de l'éloignement entre le discours et l'acte concret. Élément le plus visible de la stratégie d'entreprise, la communication se calque sur la symbolique et non sur la réalité. Pourtant, cette évolution du message sous l'influence d'un consommateur-citoyen de plus

en plus éduqué, peut conduire les entreprises à envisager une conception plus humaniste de leur gestion, sous peine de ne plus être crédibles.

- 16 L'éducation au sens large semble en ce sens avoir joué un rôle prépondérant. Et c'est paradoxalement que les universités, dont l'immense responsabilité consiste à former les générations futures, optent pour des thèmes, des axes de communication, des outils largement utilisés traditionnellement dans le milieu des affaires. Alors qu'elles n'ont, a priori, pas le souci du résultat immédiat et qu'elles constituent un élément fondamental d'équilibre de la société, elles se « lancent en communication » en déployant des arguments et des visuels séduisants et prometteurs probablement conformes aux attentes actuelles d'une grande partie de leurs publics, préoccupés par la réussite sociale et les problématiques liées à l'emploi. De surcroît, la complexité de l'environnement et l'imprévisibilité des changements ont placé l'université au cœur des préoccupations mondiales. Le savoir comme bien public planétaire ou comme marchandise, tel semble être l'enjeu. Sous l'effet conjugué d'une concurrence qui s'intensifie et d'une médiatisation accrue, elles ont développé de nombreux outils hors médias mais ont aussi recours à la publicité au même titre que les établissements d'enseignement supérieur privés, pour vanter leurs mérites.
- 17 Cela nous a amené à discuter du bien fondé de l'usage de ces outils et du vocabulaire employé dans une période où analyses et constats se multiplient pour décrire l'état de paupérisation de l'université française. De ce fait, il est sans doute urgent de trouver les justes niveaux et moyens d'expression pour que la société française, ses élus et ses médias reconnaissent l'existence de l'université dans un contexte où il est difficile de faire des hypothèses sur les évolutions à venir. Notons que l'université figure de plus en plus dans les débats publics, ce qui tend à façonner son destin, car opérationnellement, pour communiquer efficacement, il faut être compréhensible par le public. Il résulte de cette remarque évidente que la communication agit sur le fonctionnement et les stratégies à mettre en œuvre. Or, la structure même de l'organisation universitaire n'est pas simple et pour être communicable, il devient nécessaire de l'organiser de façon « transparente » c'est-à-dire descriptible. De même que la communication peut favoriser cette évolution, l'adaptation d'un discours sur la thématique de la responsabilité sociale des universités peut engendrer l'adéquation entre identité et image. Elle pourrait également permettre d'aborder les aspects conflictuels inhérents à l'institution. Autrement dit, la responsabilité sociale, composante à part entière de la culture universitaire, peut permettre de passer d'une culture de conflit à une culture de compromis.
- 18 Au terme de cet itinéraire de réflexion, il conviendrait de répondre à la question « que voulons-nous ? » à l'heure où la communication est sollicitée partout pour « éduquer » sur le concept de responsabilité sociale », et pour « vendre l'éducation », les méthodes de la communication marketing semble plutôt agir en compensation d'un taux croissant de frustrations.

BIBLIOGRAPHIE

- Banner DK., *Business and Society : Canadian Issues*, Mc Graw-Hill Ryerson, 1979.
- Banting P.M., Litvak I., Societal Pressures : how big business perceives them, *Business Quarterly*, 1971.
- Benhabib J., Spiegel M.M., The role of human capital in economic development : evidence from aggregate Cross-Country Data, *Journal of Monetary Economics*, volume 34, 1994.
- Beaudoin J.P., *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Ed Organisation, 2001.
- Becker G., Human capital : a theoretical and empirical analyses, with special reference to education, New York, National Bureau of Economic Research, 1964.
- Brenkert G., The environment, the moralist, the corporation and its culture, *Business Ethics Quarterly*, vol 5, n° 4, 1995.
- Breton P., Proulx S., *L'explosion de la communication*, La Découverte, Poche, 1999.
- Bougnoux D., La communication par la bande, *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, La Découverte, Poche, 1998.
- Bouzon A., Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations, *Crise et communication*, Revue Communication et Organisation 1999.
- Carroll, Archie B., *Corporate social responsibility, Business and society*, Chicago, sept. vol. 38, 3, pp 268-295, 1999.
- D'Almeida N., Les promesses de la communication, PUF, 2001.
- Dewatripont M., Thys-Clement F., *The strategic analysis of universities : microeconomic perspective*, Université de Bruxelles éd., 2001.
- Eicher J.C., Regard sur l'éducation : les indications de l'OCDE, OCDE, édition 2001.
- Habermas J., *L'espace public*, Payot, 1976.
- Jones M., Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility concept and discourse, *Business and Society*, Vol 35, mars 1996.
- Kapferer J.N., *Rumeurs, le plus vieux média en ligne*, Seuil, 1987.
- Libaert T., *La communication de crise*, Dunod, collection Les Topos, Paris, 2001.
- Loneux C., Communication institutionnelle : codes de déontologie et usage spécifique de la notion de crise, *Revue Communication & Organisation*, GRECO, 1999.
- Maitland I., The structure of business and corporate responsibility in SETHI, Prakash S. and Falbe C.M., *Business and Society. Dimensions of conflict and cooperation*, Lexington books, Toronto, 1987.
- Mankiw G., Romer D., Weil D., *A contribution to the empirics of Growth*, *Quarterly Journal of Economics*, mai 1992.
- Musselin C., *La longue marche des universités françaises*, PUF, 2001.

Pasquero J., *Ethique et entreprises : le point de vue américain dans le management aujourd'hui : une perspective nord américaine*, 1995, Les presses de l'Université de Laval, Québec, 2000.

Perrenoud Ph., *La pédagogie à l'école des différences*, Paris, Est Editeur, 1996.

Phelps E., Nelson R., *Investment in humans, technological diffusion and economic growth*, *American Economic Review*, 1966.

Renaut A., *Que faire des universités ?* Paris, Bayard, 2002.

Renaut A., *Les révolutions de l'université*, Paris, Calman Levy, 1995.

Romainville M., *L'échec dans l'université de masse*, L'Harmattan, 2000.

UNESCO, *Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur*, Paris, 5-9 octobre 1998.

Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson D., *Une logique de la communication*, Seuil, 1972.

Wolton D., *Eloge du grand public. Une théorie critique de la télévision*, Champs Flammarion, 1993.

RÉSUMÉS

La complexité de l'environnement et l'imprévisibilité des changements ont placé l'université au cœur des préoccupations mondiales. Le savoir comme bien public planétaire ou comme marchandise, tel semble être l'enjeu. Dans ce contexte et contre toute attente, alors que les universités se sont engagées à développer fortement des actions de communication avec une démarche marketing déstabilisante pour leur identité, les entreprises ont opté pour un discours dont la thématique centrale est la responsabilité sociale. Alors que les universités conçoivent de plus en plus leur fréquentation comme une finalité et non comme une conséquence de leurs actions, les entreprises s'interrogent sur la « durabilité » de leur rentabilité économique. C'est au sein de ces diverses conceptions et de ces perceptions qu'est abordé dans cet article le débat thématique de la responsabilité sociale à l'heure où la communication marketing est sollicitée pour « éduquer » sur ce concept mais aussi pour « vendre » les universités. Pourtant, les méthodes et les arguments employés semblent plutôt agir en compensation d'un taux croissant de frustrations.

The complexity of the environment and unpredictable changes have put the university at the heart of world concerns. Knowledge -as a global public good - seems to be at stake. In this context and contrary to all expectations, while universities are committed to developing strong actions of communication with a marketing process challenging their identity, firms have opted for a discourse whose central theme is social responsibility. Whereas universities consider more and more frequently their attendance as an aim and not as a consequence of their actions, companies are wondering about the "durability" of their economic profitability. It is in the light of these conceptions and perceptions that this article investigates the thematic debate of social responsibility at a time when marketing communication is advocated "to educate" according to this concept but also "to sell" universities. Yet, the methods and arguments used rather seem to act as compensation for an increasing rate of frustrations.

AUTEUR

LUCIA GRANGET

Maître de Conférences associé en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Institut « Ingénierie de l'Internet et du Multimédia » de l'Université du Sud Toulon-Var. Elle est membre du laboratoire Information, Milieux, Médias, Médiations. Mail : granget@univ-tln.fr